

El Empleo de Ejercicios de Decisiones Tácticas para Estudiar la Táctica

Mayor Frank W. Brewster, hijo, Ejército de los EE.UU.

Lo que es necesario ser realizado en el calor de la batalla debe ser practicado constantemente en el tiempo libre de la paz.

—Vegetius¹

EL EMPLEO de juegos para adiestrar a líderes no es algo nuevo ni revolucionario. Tales métodos fueron empleados desde la época de Sun Tzu.² A pesar de haber sido inicialmente empleados principalmente para diversión, se descubrió que estos ejercicios eran útiles para el adiestramiento y la educación de estudiantes en sus profesiones respectivas. Hoy en día, muchas organizaciones emplean prácticas similares para formar a líderes y prepararlos para la toma de decisiones bajo condiciones reales. Notablemente entre estas organizaciones están las Fuerzas Armadas de los EE.UU. y varias instituciones policíacas y de prevención de incendios. La variación de estos juegos, que comprobó ser eficaz en el adiestramiento de subalternos en las habilidades de la toma de decisiones, es el denominado ejercicio de decisiones táctico (*TDE*).

El *TDE* proporciona un mecanismo para el desarrollo de habilidades individuales en la toma de decisiones bajo estrés físico y mental. En cuanto que los *TDE* no son el sustituto idóneo para el adiestramiento y la experiencia real, apoyan en el proceso de agudizar las habilidades individuales en proceso de la toma de decisiones intuitiva. En las Fuerzas Armadas modernas, limitadas por presupuestos que son reducidos, la falta de personal y numerosas misiones, los *TDE* proporcionan oportunidades para líderes, en todos los niveles, de practicar sus habilidades en la toma de decisiones durante los escenarios en los cuales el estudiante-líder se encuentra en situaciones estresantes. Recientemente, ha habido un resurgimiento de juegos de guerra de tipo *TDE*. Las experiencias en las operaciones de paz han reavivado el interés en el valor de emplear estos escenarios de juego

de roles para desarrollar las habilidades en la toma de decisiones.

La Historia de Juegos de Guerra

Se desconoce quien inventó el primer juego de guerra, pero los historiadores generalmente adscriben este acontecimiento al Barón prusiano von Reisswitz por haber sido el primer individuo que llevó los juegos de guerra fuera del área del entretenimiento al militar. Él diseñó de la versión de 1811 del juego empleando piezas miniaturizadas que representaban unidades individuales. Después mudó el escenario a un cajón de arena que contenía las características que correspondían al terreno existente. Las piezas ya no se hallaban restringidas a los cuadros en el tablero de ajedrez. Los jugadores podían mover las piezas libremente de acuerdo con las capacidades de las respectivas unidades. Las reglas acompañantes también fueron notables porque su fundación en las experiencias militares de este período (las guerras Napoleónicas) suministró el realismo.

El juego de Reisswitz adquirió relevancia en las cortes y los altos escalones de la sociedad, pero nunca fue aceptado en los círculos profesionales militares.³ Muchos militares dudaron el valor del juego. En 1824, el hijo de Reisswitz, Jorge, un teniente de artillería en la Guardia prusiana, desarrolló una versión del juego refinada que incluyó varias mejoras. Él tituló su versión del juego las “Instrucciones para la Representación de Maniobras Tácticas bajo la Apariencia de un Juego de Guerra.”⁴

El juego refinado incluyó reglas predeterminadas e incorporó los mapas topográficos para representar el campo de batalla. El juego fue aceptado extensamente y eventualmente llegó a ser un elemento básico en los regimientos. El valor esencial fue tan impresionante para el teniente Helmuth von Moltke que en 1828 él estableció un club centrado en juegos de guerra, llamado el *Kriegspieler Verein*. En 1857, en el cargo de Jefe de

Estado Mayor del Ejército prusiano, Moltke impulsó el empleo de los juegos de guerra en todo el Ejército.

Durante la Guerra Franco-Prusiana de 1870-71, el Ejército prusiano, altamente basado en reservas y milicias completamente derrotó el bien respetado Ejército francés en sólo cinco meses. Este cambio de papeles en el equilibrio de poder en Europa fue tan rápido e inesperado que pasmó al mundo. El distinguido historiador militar Michael Howard anota que la naturaleza de la victoria abrumadora de los prusianos fue principalmente atribuible a la organización y educación superior.⁶ Sus notables éxitos militares motivaron otros países a analizar e incorporar algunas de las reformas prusianas en sus propios estamentos militares, una de las cuales fue la educación de oficiales mediante los juegos de guerra y visitas al campo de batalla. Estos acontecimientos generaron interés en los EE.UU. En 1882, el mayor William R. Livermore diseñó el primer juego de guerra para el Ejército de los EE.UU. Su sistema, muy parecido a los modelos prusianos, fue titulado “*The American Kriegsspiel, A Game for Practicing the Art of War on a Topographical Map*” (El *Kriegsspiel* Norteamericano, Un Juego para Practicar el Arte de Guerra en un Mapa Topográfico). Poco tiempo después, William McCarthy Little, un amigo de Livermore, estableció una versión similar para la Marina Armada de los EE.UU. Ambas variaciones llegaron a ser componentes integrales del programa de estudios de sus respectivas escuelas superiores de guerra.⁷

Desde la introducción del primer juego de Reisswitz, han habido muchas adaptaciones. Algunos innovadores desarrollaron una serie de reglas más flexibles para los juegos, los cuales, llegaron a ser conocidos como *kriegsspiels* libres. Estas reglas emplean un árbitro para mediar los resultados a través de una estimación subjetiva en vez de emplear una extensa serie de fórmulas y cálculos matemáticos. Naturalmente, recientes avances tecnológicos han permitido la ejecución de ambas variaciones de *kriegsspiel* por medio de computadoras y simulaciones con relativa facilidad. Se puede asumir que virtualmente todo el personal de las FF.AA. de los EE.UU. han incorporado estos ejercicios en las estrategias de adiestramiento en todo nivel.

Otra forma del juego de guerra es el *TDE*, en el cual al participante se le presenta un problema militar en la forma de una situación y un gráfico simple. A continuación, él recibe un corto período de tiempo para formar una solución y presentarla en la forma de órdenes a sus subalternos.

Aunque no es posible determinar el origen del *TDE*, existe una constante: como con la invención de Reisswitz, la aplicación de los *TDE* dentro de las FF.AA. aún no ha sido aceptada en algunos círculos. Algunos detractores invocan el antiguo debate que la experiencia es la mejor

forma de adiestramiento. En cuanto que esto puede ser la verdad, las condiciones de la paz y los presupuestos disminuyentes presentan desafíos para las FF.AA. y sus habilidades de realizar ejercicios con la requerida frecuencia y realismo para adiestrar completamente a los líderes de infantería sin alguna forma de aumentación. Muchas veces, se necesita el adiestramiento suplemental para superar las deficiencias existentes. El Centro de Adiestramiento de Alistamiento Conjunto es uno de los pocos lugares que facilita el adiestramiento eficaz de las unidades y sus líderes bajo condiciones parecidas a las del combate. Aunque los centros de adiestramiento de combate ofrecen excelentes experiencias para las unidades durante sus respectivas rotaciones, una brigada típica adiestra en estos centros sólo cada 18 meses.⁸

Durante la Guerra Franco-Prusiana de 1870-71, el Ejército prusiano, altamente basado en reservas y milicias completamente derrotó el bien respetado Ejército francés en sólo cinco meses. Este cambio de papeles en el equilibrio de poder en Europa fue tan rápido e inesperado que pasmó al mundo. El distinguido historiador militar Michael Howard anota que la naturaleza de la victoria abrumadora de los prusianos fue principalmente atribuible a la organización y educación superior.

Aún el título —“juego de guerra” o “ejercicio”— causa el considerable debate. En vez de estar preocupado con si es un juego o un ejercicio, parece prudente determinar cuáles son los beneficios que se pueden derivar de su ejecución. El empleo de un *TDE* no es una panacea para las deficiencias presupuestarias o la carencia de experiencia en el combate, ni es un sustituto adecuado para el adiestramiento de unidad. No obstante, es una herramienta poderosa que puede ser empleada por líderes y organizaciones conjuntamente con otros métodos y técnicas para educar a líderes y subalternos, como lo están descubriendo muchas organizaciones no militares.

Los Beneficios de los Juegos de Guerra

Más importante que la historia de estos juegos es la manera en que pueden apoyar a aquellos que los emplean. La historia nos muestra cómo Alemania, Gran Bretaña y los EE.UU. han empleado con éxito las adaptaciones para adiestrar y educar a sus efectivos en las prácticas de la guerra. Los ejercicios de decisión permiten a los usuarios explorar las alternativas con respecto a

problemas y asuntos, generar discusiones, y practicar la toma de decisiones bajo una variedad de situaciones y condiciones. Varios estudios recientes investigan aún más a fondo la formación de las habilidades en la toma de decisiones del individuo. Esto causa el surgimiento de la pregunta de que si un líder nace o se forma. En cualquier caso, la participación en los *TDE* sí ayuda en formar las habilidades individuales en la mejor y más rápida toma de decisiones.

En la Escuela de Infantería del Ejército de los EE.UU., el cuerpo docente realiza esfuerzos para crear métodos para el intercambio de materiales entre las unidades en el campo y en las aulas para ser empleados en la formación profesional de suboficiales y oficiales. El Curso de

La historia nos muestra cómo Alemania, Gran Bretaña y los EE.UU. han empleado con éxito las adaptaciones para adiestrar y educar a sus efectivos en las prácticas de la guerra. Los ejercicios de decisión permiten a los usuarios explorar las alternativas con respecto a problemas y asuntos, generar discusiones, y practicar la toma de decisiones bajo una variedad de situaciones y condiciones.

Infantería para Capitanes emplea los *TDE* en las aulas por varias razones. Los *TDE* apoyan y estimulan la interacción entre colegas y permiten a los estudiantes compartir sus experiencias, perspicacias, así como las tácticas, técnicas y procedimientos (*TTP*). Aunque los escenarios establecen el papel de comandante de infantería para los estudiantes, cualquier situación o papel sería suficiente. Estos ejercicios son limitados sólo por la creatividad, los receptores de la instrucción, y la meta de adiestramiento. Cualquier organización puede adaptarlos para sus requerimientos específicos.

Los ejercicios establecen simultáneamente los papeles de comandante en una situación táctica y un dilema específico, y los estudiantes han de resolver o abarcar el mismo. Los materiales consisten de un gráfico simple o un dibujo (foto, mapa, o ilustración empleando *Power-Point*) y una corta narrativa escrita que proporciona los detalles necesarios para el problema asignado. La narrativa también incluirá instrucciones específicas en lo que debe hacer el comandante. También se le avisa al comandante cuanto tiempo le queda. Típicamente, los participantes reciben entre cinco y quince minutos, dependiendo del ejercicio. El requerimiento general para el comandante es formular las órdenes que promulgaría a sus subalternos, basado en la situación. Una vez que se acaba el tiempo asignado, todos los participantes dejan de trabajar, y el instructor selecciona un estudiante para dar

sus órdenes al resto del grupo. El estudiante puede elaborar acerca del curso de acción que seleccionó, contestar cualquier pregunta, y defender su base lógica, pero sólo después que ha promulgado sus órdenes a sus pares.

Este tipo de interacción en grupos pequeños es excelente para compartir ideas. No hay una solución predefinida, que típicamente impulsa un debate enérgico acerca de las opciones que pudieran haber sido empleadas para resolver un problema particular. El *TDE* también permite que los instructores de los grupos pequeños reforzaran los principios fundamentales (operaciones de franqueo, desarrollo del área de enfrentamiento, control de fuegos directos, etcétera), así como introduzcan una variedad de tácticas, técnicas y procedimientos. Este método sirve mucho, ya sea que los instructores de los grupos pequeños sólo empiecen el curso y quieran reforzar las habilidades cognitivas en los niveles de conocimiento y comprensión o hacia el fin del curso cuando los estudiantes entran el nivel de evaluación.

Los instructores facilitan las discusiones. Cualquier número de estudiantes puede presentar sus planes para el ejercicio; pero, dos presentaciones de los estudiantes serán suficientes para abarcar los puntos salientes. Los instructores seleccionan diferentes *TDE* para coincidir con las lecciones. Los *TDE* normalmente vienen al fin de la instrucción para una lección respectiva para subrayar la importancia de las metas del adiestramiento. Por ejemplo, un instructor puede emplear un *TDE* basado en una viñeta de un comandante de compañía en Corea para enfatizar el significado del análisis de misión adecuado empleando los factores de la misión. Enemigo, terreno, tropas, tiempo asignado, y asuntos civiles. El *TDE* emplaza los estudiantes en una situación de combate una vez enfrentado por un comandante de infantería. Los estudiantes discuten una viñeta histórica sólo después de haber intentado sus propias soluciones para resolver la situación. Este concepto agrega una nueva dinámica cuando pueden ver cómo este comandante se desempeñó bajo estas circunstancias.

Los *TDE* de “papel” son apoyados por las simulaciones. El punto clave es encontrar una simulación con un enfoque pedagógico que permite a los participantes trabajar en sus habilidades cognitivas. Una proposición aún más difícil es el de mantener la suspensión de la desconfianza. Si el mundo virtual no tiene la apariencia, el sentido físico, ni la capacidad de interactuar como lo real, los estudiantes no estarán interesados. La meta no es que ellos se enfoquen en el hecho que están en el tercer día de aprender la importancia de llevarse a cabo un análisis de misión. Deben ser capaces de emplear el proceso y las herramientas que les son proporcionados y lograr la experiencia mediante varias aplicaciones. Simplemente, las simulaciones sirven como sólo un instrumento entre muchos para reforzar las metas de adiestramiento y para



Departamento de Defensa

El coronel Holder del VII Cuerpo de Ejército modifica una posición de una unidad durante una sesión informativa pos acción durante la Operación Desert Storm.

lograr la práctica de valor. Las simulaciones permiten al estudiante avanzar hasta el punto en que puede observar las ramificaciones de sus decisiones.

El sistema *JANUS* y la simulación de combate de batallón han sido parte del plan de estudios del Ejército por mucho tiempo. Son eficaces en el refuerzo de algunas metas de adiestramiento, pero necesitaba más para el ambiente de grupo pequeño, para empleo en períodos más cortos, y con una interfaz más fácil para el usuario. Algunos juegos comerciales, tal como *TACOPS*, que simulan los *TDE* y otros ejercicios, no sirvieron como eficaces simulaciones cognitivas.

Recientemente, el Instituto de Tecnologías Creativas y el Comando de Simulaciones, Adiestramiento e Instrumentación trabajaron en conjunto para construir una simulación diseñada específicamente a partir de la nada. El proyecto oportuno capitalizó en la transformación de la tecnología hacia una simulación de bajo costo y con muchos beneficios para el usuario, denominada El Comando de Todo Espectro (*Full Spectrum Command – FSC*). La investigación comenzó como una simple comprobación de concepto para convertirse en algo que llenara el vacío con respecto a las simulaciones tácticas para unidades pequeñas que verdaderamente pudieron facilitar el adiestramiento de los oficiales jóvenes en las habilidades cognitivas y el comportamiento adaptable. La versión final 1.0, o de “Oro”, será disponible en el mercado muy pronto. El modelo, actualmente en com-

probación por estudiantes, es muy impresionante.

La simulación permite que los estudiantes ejecuten los *TDE* y otras misiones en las aulas o en una computadora personal en un ambiente tridimensional en tiempo real.

Si el mundo virtual no tiene la apariencia, el sentido físico, ni la capacidad de interactuar como lo real, los estudiantes no estarán interesados. La meta no es que ellos se enfoquen en el hecho que están en el tercer día de aprender la importancia de llevarse a cabo un análisis de misión. Deben ser capaces de emplear el proceso y las herramientas que les son proporcionados y lograr la experiencia mediante varias aplicaciones.

Tal vez, el elemento más notable es que ésta es la primera simulación basada en computadoras personales que tiene una inteligencia artificial explicable, que significa que la inteligencia artificial puede dar información exacta al estudiante acerca de lo que hizo y porque. Ésta es una herramienta muy útil y una adición excelente para las posevaluaciones conducidas por los instructores porque el estudiante recibirá información acerca del análisis razonado de la inteligencia artificial, específicamente el porque de sus acciones.

La simulación está centrada en la doctrina y léxico actual, negando el requerimiento para programas agregados para deficiencias existentes. El estudiante simplemente suministra los datos referentes a su plan por mover un icono (un gráfico) que representa la misión táctica por encima de una matriz de sincronización. Una vez completado, ejecuta la orden y entra un mundo tridimensional como un participante activo. El estudiante puede cambiar sus órdenes en cualquier tiempo mediante emisión de órdenes fragmentadas a sus unidades subalternas.

Debido a que la situación se desenvuelve en tiempo real, el comandante debe adaptarse a cualquier número de condiciones cambiantes sin tener el beneficio de paros

El punto clave de los TDE, ya sean realizados en papel o en la simulación, es que proporcionan a los estudiantes la práctica repetitiva en la visualización de una situación táctica, en el describir de esta visualización, decidir en un curso de acción, y emitir órdenes a sus subalternos hacia el cumplimiento de la misión. El hecho de que han de presentar su solución en la forma de órdenes a sus pares en vez de a sus subalternos proporciona la práctica en el ejercicio de algunos aspectos de comando en el combate.

artificiales o del juego basado en turnos. Incluidos en la misma existen estímulos realistas de audio y vídeo, así como los sonidos de batalla para replicar el realismo. En cuanto que no existe ningún sustituto perfecto, el Comando de Espectro Total ofrece nuevas y únicas maneras de practicar en forma repetitiva el planeamiento de misiones y reacciones adaptables referente a condiciones cambiantes contra una inteligencia artificial explicable. La versión 2.0 extenderá las capacidades de ejecución cooperativa, expandirá el espacio de batalla, e integrará otros medios. El comando de espectro total proporciona otro medio eficaz para reforzar el adiestramiento de habilidades cognitivas, dado los beneficios de la tecnología moderna.

El punto clave de los TDE, ya sean realizados en papel o en la simulación, es que proporcionan a los estudiantes la práctica repetitiva en la visualización de una situación táctica, en el describir de esta visualización, decidir en un curso de acción, y emitir órdenes a sus subalternos hacia el cumplimiento de la misión. El hecho de que han de presentar su solución en la forma de órdenes a sus pares en vez de a sus subalternos proporciona la práctica en el ejercicio de algunos aspectos de comando en el combate. La periódica aplicación de las habilidades mentales

necesarias para resolver problemas tácticos ayuda a los estudiantes en la formación de las aptitudes mentales para la toma de decisiones sólida y oportuna y emitir las órdenes claras y concisas. No importa si el grupo se basa en pares de oficiales o en grupos mezclados, todos se benefician por cuenta ajena de las experiencias y perspicacias individuales del grupo con respecto al problema táctico y sus posibles soluciones.

Los TDE permiten a los líderes fomentar el trabajo en equipos y la cohesión en todas partes de la cadena de mando, así como entre sus pares. Los TDE proporcionan la oportunidad a los subalternos de observar cómo piensa el comandante acerca de los problemas tácticos y permitan que el comandante practique describir su visión y expresar su intención a los líderes que a su vez traducen la visión e intención del comandante en la acción. Los TDE también permiten a los subalternos, como los jefes de pelotón, la única oportunidad de percibir la visión del comandante para comprender su proceso de pensamiento cuando todos participan en un TDE particular. Un panorama operativo común basado en un entendimiento situacional compartido no aparecerá por milagro una vez que una unidad sale del punto de partida; empieza con el adiestramiento y experiencias compartidas entre los líderes de la unidad. Los TDE proporcionan un punto de donde una unidad puede desarrollar este entendimiento a bajo costo de recursos y tiempo.

Un dicho antiguo declara, “La práctica no lo hace perfecto—la práctica perfecta lo hace perfecto.” Uno de los beneficios salientes derivado del empleo de los TDE en un ambiente de grupo es que los participantes reciben la retroalimentación de todos los otros participantes. No hay una solución correcta ni incorrecta cuando se emplean los TDE. De hecho, la respuesta es menos importante que la base lógica y el proceso de pensamiento al fondo de la respuesta del participante.

Cuando el presentador explica su base lógica al grupo, los otros miembros tienen una mayor apreciación del problema. La retroalimentación y comentarios de los otros participantes le dan al presentador algunas perspicacias con las cuales puede mejor resolver el problema la próxima vez. Un individuo capitaliza en el ejercicio porque mejora su habilidad de formular y presentar un plan en forma rápida. Los líderes fortalecen sus habilidades de tomar decisiones rápidamente por practicar la visualización de una situación repetidamente, describiendo esta visualización para otros, y proporcionando orientación a sus subalternos mediante la emisión de órdenes e instrucciones. Normalmente, llevar a cabo este tipo de adiestramiento fortalece la habilidad del individuo de evaluar la situación y emitir órdenes. El punto crítico es adherir rígidamente a la sola regla: presentar su plan como si estuviera dando las órdenes a sus subalternos.

Cambiando a un modo pasivo hablando filosóficamente acerca de cómo el presentador maniobrará de un lado para



Soldados integrantes del Equipo de Combate de Brigada Stryker realizando un ejercicio en el Fuerte Irwin, California.

otro es demasiado simplista. El camino más complicado es para el presentador describir cómo quisiera que pasara ahora mismo y para el grupo que está recibiendo la presentación, es asumir que es el grupo colectivo el que debe ejecutar las órdenes. El discurso que sigue este tipo de presentación es fenomenal. La mayoría del aprendizaje ocurre en este ambiente. La interacción enérgica entre los pares en el grupo impulsa al presentador defender su lógica; exponer cualquier deficiencia; alentar discusiones dinámicas acerca de la conducción de guerra; y sensibilizar todos los participantes a nuevas ideas y formas de resolver un problema.

Impulsar un participante a dirigir el discurso como si les dirigiera a los otros mejorará sus habilidades de comunicación y subrayará la importancia del léxico. El horario rígido que imponen los juegos enfatiza la necesidad por internalizar el proceso de órdenes y la emisión de instrucciones breves, las cuales que proporcionan suficiente claridad y detalle para que las unidades subalternas ejecutaran el plan. Una gran idea que el líder no puede articular fácilmente dirigiría al fracaso, aún el desastre. Similarmente, una idea adecuada claramente expresada en manera oportuna podría ser decisiva.

Otro beneficio importante es que no existe ninguna solución universalmente aceptada en la escuela. La prueba definitiva de que si un plan tenga o no el éxito es medida principalmente en la ejecución real. En cuanto que los ejercicios no avanzan a esta etapa, el fracaso depende más de las habilidades del participante de expresar claramente sus intenciones

empleando los conceptos tácticos adecuados.

Un jugador debe ser capaz de defender su base lógica para su plan. No obstante, la carencia de una exclusiva solución correcta alienta a los participantes a tomar la iniciativa y pensar fuera de los parámetros existentes. Aunque no es un mandato, él recomienda el empleo de

Un individuo capitaliza en el ejercicio porque mejora su habilidad de formular y presentar un plan en forma rápida. Los líderes fortalecen sus habilidades de tomar decisiones rápidamente por practicar la visualización de una situación repetidamente, describiendo esta visualización para otros, y proporcionando orientación a sus subalternos mediante la emisión de órdenes e instrucciones. Normalmente, llevar a cabo este tipo de adiestramiento fortalece la habilidad del individuo de evaluar la situación y emitir órdenes.

los TDE basados en la historia. Agregarán mucho a la discusión en que el intermedio puede concluir el ejercicio por relatar al grupo cómo reaccionó otro líder en la situación real así como el resultado de la misma.

Una reacción natural de participar en los ejercicios es que hacerlo estimula la discusión acerca de la conducción de guerra y la profesión de armas, sutilmente alentando el

estudio de la historia militar. Eso no significa que simplemente sabiendo cómo el Capitán X luchó cuando asaltó una colina en 1944 proporcionará el diseño para lograr el éxito en misiones actuales y futuras; es más importante que los líderes estudian los grandes líderes militares del pasado para entender la base lógica de sus decisiones y las razones al fondo del éxito dado el ambiente de la época.

Capitalizar en lo que ha sido enseñado por otros sirve si uno se mantiene enterado del peligro que existe cuando se considera los asuntos fuera de contexto. Se puede ganar una apreciación con respecto de cómo reaccionan los humanos bajo situaciones específicas, y cómo fueron aplicados los principios bajo condiciones específicas. Dado la precaución apropiada, los *TDE* pueden fomentar la iluminación profesional. Sin duda, discutir las viñetas históricas va a alentar el debate intelectual.

Otra manera para promover el estudio es atarear los subalternos con la investigación y desarrollo de sus propios *TDE* basados en eventos históricos. Libros tales como *Infantry in Battle* y *Combat Actions in Korea* son sólo dos de muchos que proporcionan grandes ideas para escenarios tácticos.⁹ Ambos libros incluyen discusiones de tipo posevaluación que después son las viñetas tácticas.

Puesto que los *TDE* permiten a los líderes practicar en papel, son muy eficaces. El ejercicio es un evento de bajo costo con respecto a tiempo, recursos y esfuerzo. El único constreñimiento yace en la creatividad e imaginación del participante. A pesar de la simplicidad de los ejercicios, los escenarios que examinan el proceso de la toma de decisiones ofrecen amplios beneficios. Pueden ser tanto eficaces para un grupo de cabos como son para un grupo de generales, con la condición que sean adaptados para el grupo respectivo. No obstante, son muy eficaces en el adiestramiento de subalternos un o dos niveles hacia abajo. Permiten a los subalternos jugar el rol de su superior en la misma situación para experimentar las consideraciones que ha de tomar en cuenta. Este proceso ayuda la formación de líderes subalternos por ampliar su enfoque dentro de la organización.

Los *TDE* proporcionan un medio para la preparación mental de los líderes para los rigores de combate. Mientras que no son réplicas exactas, ofrecen la oportunidad única de practicar la emisión y ejecución de decisiones bajo alguna forma de estrés mental y físico. En la misma manera que empleamos la preparación física para desarrollar el cuerpo para el choque y rigores de combate, también debemos preparar la mente.¹⁰

La Toma de Decisiones

La naturaleza de los juegos de guerra consiste en que un individuo enfrenta un problema particular. El participante ha de procesar la información proporcionada, determinar un curso de acción y formular las órdenes necesarias para que sus subalternos lleven a cabo el plan.

Ajustar el periodo de tiempo que está asignado al participante determina el nivel de estrés. De hecho, el objetivo es mantener el periodo de tiempo corto para exacerbar la necesidad para el participante de rápidamente determinar el punto crucial del problema y tomar la acción. También se limitan los datos en la situación, que impone más estrés en el participante y produce la necesidad de enfrentar las dinámicas del mundo real tales como el fragor y fricción de la batalla. Una modificación simple a las condiciones, tal como tiempo o lugar, agrega aún más estrés.

El sector científico generalmente está de acuerdo que los dos métodos principales de la toma de decisiones son el analítico y el intuitivo. La toma de decisiones analítica abarca la recolección y análisis de información con la meta de generar, comparar y seleccionar el curso de acción óptimo. Este método se basa principalmente en un análisis lógico de la situación. Un ejemplo excelente de este método es el Proceso de la Toma de Decisiones del Ejército. Estos procesos analíticos son muy eficaces si se proporciona la información precisa, una meta claramente definida y un tomador de decisiones habilitado.¹¹ El predominio de enseñanza militar se centra en la aproximación analítica.

La toma de decisiones intuitiva, por otro lado, se basa las decisiones en la identificación y experiencia de tendencias y es conocido como varios otros términos en todas partes de las FF.AA., tales como "*Fingerspitzengefühl*" y "*Coup d'oeil*". Algunos miembros de la sociedad científica refiere a este método como la toma de decisiones naturalista y lo definen como "la manera con la cual un individuo emplea su experiencia para tomar decisiones en el campo de batalla".¹² La toma de decisiones intuitiva es más la toma de decisiones analítica simplemente internalizada. Los *TDE* ofrecen a los participantes la oportunidad de capitalizar en sus experiencias y transformarse en mejores tomadores de decisiones intuitivos.

Muchos estudios realizados por las FF.AA. y la comunidad científica concluyen que los comandantes dependen mucho más en los procedimientos de la toma de decisiones intuitivos que los analíticos cuando están en un ambiente operativo, como el campo de batalla.¹³ Los estudios que examinan el proceso de la toma de decisiones generalmente descubren que existen ciertas características comunes cuando individuos dependen más de la aproximación intuitiva que de la analítica para tomar una decisión. Los individuos que enfrentan problemas mal estructurados; ambientes inciertas o dinámicos; constreñimientos de tiempo; o altos riesgos generalmente optan emplear una aproximación intuitiva para llegar a una decisión. Bajo similares condiciones, los tomadores de decisiones experimentados suelen emplear los métodos intuitivos más a menudo que los procesos analíticos.¹⁴

El estrés basado en el tiempo y los altos riesgos son sólo unas de las características compartidas que son asociadas con la toma de decisiones intuitivas. El ambiente que generalmente es asociado con la aproximación intuitiva describe fielmente lo que los comandantes enfrentan potencialmente en el combate. Cuando un individuo enfrenta estas condiciones, es razonable concluir que el efecto neto es la degradación de la eficacia en la toma de decisiones. Los líderes no superarán toda la incertidumbre o estrés en las situaciones de combate, pero sus experiencias les apoyarán en el proceso de la toma de decisiones. Los estudios suelen enfocarse en los individuos que regularmente enfrentan estas condiciones. Soldados, policías, bomberos y técnicos médicos de los servicios de emergencia participaron en la investigación. Virtualmente todas las organizaciones llegaron a similares conclusiones; particularmente, pueden realizar los ensayos bajo condiciones realistas para incrementar las experiencias de sus miembros, así como

sus habilidades de tomar decisiones en forma más eficaz cuando estén en situaciones estresantes.

Los miembros del Servicio Forestal de los EE.UU. expresaron la necesidad de incorporar los juegos de decisión táctica en el adiestramiento para mejorar la toma de decisiones cuando estén combatiendo los incendios forestales. En su informe de 1997 a la Academia Nacional de Incendios, Mike Kuyper declaró, “Los juegos de decisión táctica agrega mucho a la base experimental de los estudiantes, preparan a ellos para responder bajo condiciones de incertidumbre y el estrés impuesto por constreñimientos de tiempo, y requieren que ellos formulen sus intenciones”.¹⁵ Él continuó declarando acerca de las mecánicas de los TDE en el adiestramiento de habilidades en la toma de decisiones. Sus palabras se leen como una versión civil de lo que propugnan muchos en las FF.AA.

El mayor John F. Shmitt del Cuerpo de Infantería de Marina publicó una obra en 1994 titulado *Mastering*

TDG Nro.1-01

Ataque de Infantería Ligera en una Colina

El dios de la guerra detesta a los que hesitan
—Eurípides: Heraclidae (cerca de 425 a.C.)

Situación—Usted es el comandante del A/2-87 IN (L) que consiste de tres secciones, un grupo antitanque, un grupo de morteros y un elemento de cuartel general. Su unidad está equipada con misiles *Javelin/240B* y cien por cien en personal y equipo.

Durante las últimas dos semanas, su batallón ha experimentado fuertes ataques de un elemento enemigo de infantería ligera de tamaño de regimiento que logró cruzar el río Pecos (al noroeste de la Colina 122). Esta fue la última barrera significativa entre las fuerzas de los EE.UU. y el enemigo. Como tal, nuestro comandante de división comprometió nuestra brigada a bloquear la penetración. Nuestro batallón, en un esfuerzo de apoyo, tiene la misión de tomar control de una cresta arriba del río para facilitar el ataque de la brigada en la cabeza de puente del enemigo. La colina 122 es el comienzo de esta cresta. La intención del comandante del batallón es destruir todas las armas dotadas así como las armas antitanques, controlar todas las cumbres a lo largo de la cresta, pasar la brigada sin estorbos a lo largo del Eje Blanco (que se extiende al noroeste a través de los Puestos de Mando (PM) Número 2, 3 y 5 – el PM Nro. 5 se encuentra al noroeste).

Su batallón no ha logrado tomar la cresta a pesar de haber realizado dos intentos durante los últimos dos días. En cuanto que las otras compañías sufrieron bajas durante sus asaltos, el comandante eligió su compañía para encabezar el ataque. Usted conquistará las alturas cerca de la colina 122 para asegurar un punto de apoyo para facilitar la toma del resto de la cresta por el batallón y pasar el ataque principal de la brigada.

Usted tiene la unidad vanguardia en el movimiento del batallón y cuenta con la prioridad de fuegos de la artillería de campaña. El apoyo directo del batallón de artillería (105mm) efectuó un fuego de supresión de 15 minutos en el objetivo en preparación para su asalto. Basado en las experiencias de la Compañía B del día anterior, anticipa una batalla feroz; mientras que cruza el puente de Schiller sobre el río *Bullfrog* su unidad empieza el avance por saltos vigilados. Su pelotón avanzado llega casi a la cumbre en la colina 122 cuando recibe fuego de arma automática desde el sur.

El comandante del batallón pide un informe de su situación y le informa que la Compañía C está bajo el fuego de morteros al este del puente de Schiller.

Requerimiento – Tome 12 minutos para formular las órdenes que emitiría a sus subalternos. Asegure incluir las orientaciones para las armas de apoyo y un croquis de su plan. Entonces, proporcione una explicación breve.

Tactics: A Tactical Decision Games Workbook.¹⁶ El libro es una fuente excelente e incluye varios juegos de decisión táctica (ejercicios) y la información de apoyo en su relevancia para mejorar las habilidades tácticas y capacidades en la toma de decisiones. Otra obra de Schmitt, *Designing TDGs*, proporciona información excepcional acerca del diseño de ejercicios eficaces y discute cómo deciden individuos.¹⁷ Cualquier líder que está interesado en aplicar los *TDE* en la esfera militar debe leer estos dos libros. Proporcionan un excelente punto de partida para aquellos líderes interesados en diseñar estos ejercicios para su propio adiestramiento.

Conectividad al Internet

El ímpetu para incorporar mejor los medios de apoyo tecnológicos en la doctrina y adiestramiento militar proporciona más oportunidades para los ejercicios de la toma de decisiones. El actual desarrollo de una página cibernética de infantería para fomentar la comunicación entre las unidades en el campo o la escuela ha sido un agente catalizador para compartir estas útiles técnicas de adiestramiento.¹⁸ Esta página es una plataforma destacada para estimular el debate acerca de la profesión militar. Los vínculos entre *Infantry Magazine* y *The Infantry Forum* proporcionan un lugar virtual para la interacción y la especialidad de compartir en forma casi instantánea sin restricciones geográficas.¹⁹ Este foro también posibilita un medio para el intercambio de tácticas, técnicas y procedimientos, tales como los *TDE*. La

intención es administrar un lugar de depósito de los *TDE* en la Dirección de Armas y Tácticas Combinadas de la Escuela de Infantería. En cuanto que el empleo de ejercicios como herramientas de adiestramiento no es nuevo, la simplicidad de emplear, compartir y discutirlos es un concepto que hasta ahora las FF.AA no ha logrado.

La revista *Infantry Magazine* incluye un *TDE* en cada número así como una solución de la comunidad extendida. Existen *TDE* que se pueden descargar a distancia en la dirección cibernética www.infantry.army.mil/CATD/tactics/index.htm. Futuros ejercicios serán agregados a la colección *online*. Tal vez la mejor parte de la página cibernética de *TDE* es que cualquier individuo puede acceder a las copias electrónicas y adaptarlas para sus necesidades específicas o su nivel particular. Este foro también permite que los que se encuentran en el campo puedan contribuir con soluciones, una situación que podrá impulsar un enérgico debate profesional que abarca el tema de la conducción de guerra.

La toma de decisiones eficaz y oportuna es crítica para el éxito de las operaciones militares. Participar en los *TDE* es sólo un medio en la formación de habilidades necesarias para ejecutar u comunicar decisiones en una manera bien considerada. Este proceso ayudará a formar líderes más eficaces para enfrentar situaciones estresantes o inciertas. Los instructores en la Escuela de Infantería esperan que este sea el inicio en el proceso de compartir las técnicas de adiestramiento para los líderes subalternos en la toma de decisiones.²⁰ **MR**

NOTAS

1. Flavius Vegetius Renatus, *The Military Institution of the Romans*, Thomas A. Phillips, ed. (Harrisburg, Pensilvania: Military Publishing Co., 1944), pág. 81.

2. Wilbur Gray, "A Short History of War Games," accesible en www.nhmg.org/articles/historyofwargaming.html, 22 de mayo de 2001.

3. David B. Lee, "Wargaming: Thinking for the Future," accesible en www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apj/3sum90.html, 22 de mayo de 2001. Véase también Andrew Wilson, *The Bomb and the Computer* (Nueva York: Delacorte Press, 1968), pág. 3.

4. Mark Diehl, "What is Wargaming," accesible en www.tabletoptactics.com/wargaming.htm, 24 de mayo de 2001. Véase también Gray, pág. 2.

5. Gray, pág. 2.

6. Michael Howard, *The Franco-Prussian War: The German Invasion of France 1870-1871* (Londres: Routledge, 1989), págs. 453-55.

7. Lee.

8. Experiencias personales como observador/controlador por más de dos años en el Centro de Adiestramiento de Alistamiento Conjunto en Fuerte Polk, Luisiana.

9. Infantry Journal Incorporated, *Infantry in Battle* (Quantico, Virginia: Oficina de Imprenta del Gobierno - Government Printing Office - GPO, 1982); John C. Westover, *Combat Support in Korea: United States Army in Action Series No. 22-1* (Quantico, Virginia: GPO, 1986).

10. Adolf von Schell, *Battle Leadership* (Quantico, Virginia: Asociación del Cuerpo de Infantería de Marina de los EE.UU., 1988), pág. 55. Schell abarca la necesidad de adiestrar en la paz para lo que debe anticipar en la guerra. Él declara, en un ejemplo, que después de hacer contacto "no debemos esperar que tendremos la oportunidad para emitir órdenes extensas, ya sean escritas o verbales. Cualquier orden que emitimos debe ser corto y claro. Si queremos

hacerlo en la guerra, debemos practicarlo en la paz."

11. Brad Bergstrand, "Situating the Estimate: Naturalistic Decisionmaking as an Alternative to Analytical Decisionmaking in the Canadian Forces," accesible en wps.cfc.dnd.ca/irc/nh/nh9798/0021.html, 11 de mayo de 2001.

12. *Ibid.*

13. M. St. John, J. Callan, y S. Proctor, "Tactical Decisionmaking under Uncertainty: Experiments I and II," Informe Técnico 1821, abril de 2000, Pacific Science and Engineering Group, Inc., SSC San Diego, California. Compárese sus conclusiones con las de Bergstrand y con el tesis de Dahl, "Command Dysfunction: Minding the Cognitive War," (Escuela de Estudios Avanzados de Poderío Aéreo de la Universidad Aérea, 1996), accesible en www.fas.org/man/eprint/dahl.htm, 11 de mayo de 2001.

14. Bergstrand.

15. Mike Kuypers, "An Analysis of Decisionmaking in Wildland Firefighting: How Single Resource Dozer-Plow Firefighters Do It," proyecto de investigación, Academia Nacional de Incendios, Emmitsburg, Maryland, octubre de 1997, pág. C-2.

16. John F. Schmitt, *Mastering Tactics: A Tactical Decision Game Workbook* (Quantico, Virginia: GPO, 1994).

17. Schmitt, *Designing TDGs: A Tactical Decision Game Workbook* (Quantico, Virginia: GPO).

18. La página cibernética de la Infantería accesible en www.infantry.army.mil.

19. *Infantry Magazine* accesible en www.benning.army.mil/infantry/magazine/index.htm; El Foro de Infantería accesible en <http://forums.military.com/1/OpenTopic?q=Y&a=cfrm&s=78919038>.

20. Otros vínculos de interés con respecto al sujeto accesibles en www.mca-marines.org/Gazette/gaz.html y <http://knox-www.army.mil/center/dtdd/doctrine/armordoc.htm>.

El mayor Frank Wayne Brewster, hijo, es un jefe de equipo de tácticas en el Curso de Infantería para Capitanes en Fuerte Benning, Georgia. Recibió el título de Bachiller de la Academia Militar de los EE.UU. en West Point, Nueva York y de Maestría de la Universidad Estatal de Luisiana. Además de servir como jefe de equipo de tácticas, también ha servido como observador/controlador en el Centro de Adiestramiento de Alistamiento Conjunto en Fuerte Polk, Luisiana.